

Manager le changement ou changer le management?



Steeves
Emmenegger*

C'est un lieu commun de dire aujourd'hui que le monde bouge et que l'adaptation permanente et le changement quotidien sont devenus la règle. Cependant, rares sont ceux qui prennent vraiment conscience de ce que cela implique concrètement en matière de management dans les organisations.

La problématique de base est de concilier un impératif d'efficacité et de nouveaux comportements professionnels, dans un environnement où les notions de temps et d'espace perdent leurs valeurs. En d'autres termes, il faut être capable de réaliser deux fois plus avec deux fois moins de moyens, mais deux fois plus vite, avec des ressources humaines qui fonctionnent désormais selon de nouveaux codes.

Quels sont-ils? Tout d'abord, il faut relever un fort mouvement d'individualisation qui implique que chacun gère d'abord sa micro-entreprise personnelle en fonction de ses propres intérêts et valeurs, laissant la part belle aux émotions et à la recherche de fun. Nos systèmes de gestion, et les processus RH en particulier, se sont plutôt préparés au contraire, en apportant généralement une réponse collective aux besoins.

Ensuite, nous passons d'une logique où le lieu crée le lien à l'inverse. La tendance au nomadisme, à la mobilité, l'absence de frontière formelle entre le temps professionnel et le temps privé caractérisé par le *always on* (être perpétuellement en ligne) et l'éclatement des équipes sur un espace géographique de plus en plus large génèrent un système de fonctionnement fondamentalement différent et créent des communautés plus ou moins éphémères qui fonctionnent selon leurs propres règles.

La communication est également un nouveau défi d'envergure, car elle oscille entre un monde visible et hypercontrôlé

que constituent les organigrammes, discours officiels et autres newsletters, et une communication invisible et informelle, liée aux relations entre les gens, aujourd'hui notamment caractérisée par le développement des réseaux sociaux sur le Net, qui ne manquent pas d'influencer la réputation de l'organisation.

Vivent maintenant en parallèle une logique organisationnelle verticale et une logique technologique horizontale, en matière de communication surtout. Cette réalité signifie par exemple que la hiérarchie ne maîtrise plus la communication, ce qui était l'un de ses pouvoirs à l'origine. Comment gérer dans ce contexte les questions de confidentialité ou de hiérarchisation de l'information? Autre problème, les processus de validation, souvent lourds, ne sont pas adaptés non plus à cette évolution.

Vous le voyez, les défis sont considérables et un nouveau management est à inventer pour les relever. A quoi pourrait donc ressembler ce «manager 2.0»? Tout d'abord, il doit pouvoir lâcher prise, se focaliser sur

l'atteinte des objectifs et pas sur la manière de les réaliser. Il doit faire confiance et écouter les nouvelles générations, habituées à interagir avec les différentes interfaces d'Internet qui leur apprennent à décider en temps réel dans un environnement complexe, compétence qui ne manque pas d'intérêt aujourd'hui. Il doit laisser ses collaborateurs développer leurs réseaux, cet actif social qui doit s'entretenir et qui a sa valeur (il est admis de dire qu'il vaut le nombre de ses membres au carré). Il doit mettre du sens, être capable de créer des situations motivantes et devenir une boussole permettant d'indiquer la bonne direction dans des organisations où le leadership est de plus en plus virtuel et désincarné. Il doit être digne de confiance lui aussi, faire preuve d'agilité et de capacité à entretenir des contacts directs d'une certaine intensité relationnelle. Enfin, incarner la vision et les valeurs de l'organisation.

* Fondateur d'Emmenegger | Compétences | Conseils et de Swiss Competencies Assessment Network (SCAN).